

ENTREVISTAS EXCLUSIVAS



Constanza C. Bianchi

PhD Constanza C. Bianchi es profesora de Marketing Internacional y Marketing de Servicios en la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, de Chile · Allí realiza trabajos de investigación y docencia para el Master of Science in Marketing y el International MBA Program · Es, además, Directora Adjunta del Centro de Retailing de dicha universidad.

Los retailers internacionales y el competitivo mercado chileno

¿Cuál ha sido la ventaja clave de las corporaciones multinacionales para competir en los mercados extranjeros? La mayoría de los gerentes respondería su capacidad de replicar los aprendizajes adquiridos en su país de origen en otros mercados. Este modelo es responsable, sin lugar a dudas, por gran parte del crecimiento de las grandes corporaciones multinacionales. Sin embargo, los retailers internacionales que quieren competir con éxito en los mercados extranjeros es impres-

cindible que desarrollen estrategias "glocales". Se trata de estrategias globales que deben ser adaptadas a los mercados locales. La profesora Constanza C. Bianchi, de la Universidad Adolfo Ibáñez, de Chile, indica en una entrevista exclusiva que la principal razón de fracaso de las grandes cadenas internacionales de retail en Chile ha sido la carencia de ajustes locales a sus estrategias globales debido a una falta de entendimiento de las normas institucionales locales.

Hace treinta o cuarenta años las corporaciones multinacionales eran las únicas capaces de mover dinero, materias primas o productos terminados, entre otras cosas, alrededor del mundo. Empresas comerciales como Mitsui de Japón o Inchcape de Inglaterra prosperaron explotando esta ventaja competitiva.

La capacidad de las multinacionales de reproducir sus aprendizajes adquiridos en el país de origen en otros mercados también se convirtió en clave de éxito. Hoy, estos dos elementos han dejado de ser exclusivos de estas empresas.

Además, en algunos casos, el desarrollo de operaciones en el extranjero basadas exclusivamente en aprendizajes adquiridos en el país de origen se ha transformado en un factor de fracaso del proceso de internacionalización.

Las principales razones son:

• **Los aprendizajes que se realizan en los mercados de origen no son siempre extrapolables a otros mercados.**

Por el contrario, algunas de las multinacionales tienen sus casas centrales en lugares que Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage of Nations* (1998) definió como clusters diamante. Estos lugares generalmente tienen las condiciones geográficas o climáticas para que se desarrollen rápidamente operaciones comerciales exitosas, pero sus mercados no son, en términos de comportamiento de los consumidores, necesariamente representativos del resto del mundo.

La disparidad en el poder de compra entre los mercados desarrollados y subdesarrollados ha incrementado todavía más esta diferencia.

• **Los competidores locales se defienden con mayor eficiencia y eficacia, ya que saben, con mucho tiempo de anticipación, las estrategias aplicadas por sus competidores internacionales.**

Guy Kawasaki, en su libro *How to Drive Your Competition Crazy. Creating Disruption For Fun And Profit* (1995)

dice que, para competir con éxito, se debe conocer en profundidad al contrincante. Esto significa:

a) Definir la identidad del competidor.

Muchas compañías se enfocan solamente en algunos competidores perdiendo de vista que la amenaza puede venir de otro lado.

Por eso es muy importante definir con claridad la identidad del competidor.

b) Definir la identidad de los ejecutivos que trabajan para el competidor previamente identificado. Para ello es conveniente estudiar la historia profesional de los ejecutivos. Generalmente, este tipo de análisis nos facilita pautas de comportamiento que pueden tender a repetir en nuevas posiciones.

c) Estudiar sus patrones de comportamiento competitivo para poder anticipar sus respuestas.

Cuando los retailers globales entran en un mercado con las mismas estrategias y tácticas aplicadas en su mercado de origen se exponen a que los competidores locales estén preparados de antemano para desarrollar estrategias defensivas y de ataque basadas en su conocimiento previo del mercado local y de las movidas del opositor internacional.

De esta manera, los jugadores locales aumentan mucho sus chances de triunfo comercial.

¿Cómo debería ser entonces el modelo de expansión internacional que deben aplicar los retailers para ser exitosos?

Analicemos primeramente algunos de los modelos de expansión internacional establecidos por la literatura especializada. Los profesores del INSEAD: Yvez Dos, José Santos y Peter Willinson, en su libro *How to Win in the Knowledge Economy. From Global to Metanational* (2001), además de sugerir un nuevo modelo para la internacionalización, que seguramente podremos analizar en

futuros números de *Management Herald*, mencionan dos de los modelos tradicionales de internacionalización que se usan en la actualidad:

○ Internacionalización basada en una ventaja competitiva clave desarrollada en el mercado de origen. Las compañías buscan atacar los mercados internacionales utilizando una ventaja competitiva desarrollada en los mercados de origen.

○ Internacionalización, pero con ajustes a las necesidades locales. Las compañías que aplican este modelo suelen ser llamadas multi-domésticas (se ajustan a las necesidades locales, pero son menos integradas globalmente) y transnacionales (se ajustan a las necesidades locales, y tienen alto grado de integración global).

Estas compañías están presentes en los mercados internacionales, pero ajustan sus estrategias a los mercados en que operan.

Una de las claves para el éxito de este tipo de operaciones multi-domésticas o transnacionales es contar con ejecutivos globales que piensen localmente. Muchas veces las compañías, cuando planean atacar un mercado extranjero, se preguntan a quién pueden mandar a ese mercado. Si el negocio fracasa, se le atribuye este fracaso a la persona enviada a liderar la compañía en ese nuevo mercado.

Pocas veces se lo atribuye a la falta de adaptación de las estrategias aplicadas a la cultura local. Conocer en profundidad la cultura del mercado blanco es un elemento clave de éxito.

Los antropólogos y sociólogos definen cultura como formas de vida creadas por los seres humanos, que se transmiten de generación en generación. Según el distinguido antropólogo de la organización Geert Hofstede, la cultura es la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de una categoría de personas de los miembros de otra. Edward T. Hall definió el concepto de contexto alto y bajo como forma de entender las distintas orientaciones culturales.

En una cultura de contexto bajo, las palabras transmiten la mayoría de la información. En una cultura de contexto alto, la parte verbal de un mensaje contiene menos información, y se les da más relevancia a los aspectos físicos y los contactos personales.

Parecería que Japón y Chile son sociedades de contexto alto. En estas culturas, los negocios se basan más en quién es la persona o en el atractivo del local, que en otras cosas.

Este punto es clave a la hora de definir las estrategias para establecer un retail extranjero en el mercado chileno.

Los gustos y las preferencias por alimentos y bebidas representan respuestas aprendidas, que varían mucho entre las culturas. La preferencia por los colores recibe también la influencia de la cultura. Está probado que la cultura de un país influye significativamente en los patrones de consumo de sus habitantes.

La adaptación de las estrategias globales a los mercados locales se convierte, entonces, en un factor de éxito imprescindible. Hay innumerables ejemplos de retailers muy poderosos mundialmente que, por no haber reconocido las diferencias de la cultura local, han fracasado. Una de las formas de sortear esta situación es que los ejecutivos globales trabajen de manera muy cercana a los equipos locales. Esto puede lograrse mediante una joint venture o contratando personal directivo local. Las compañías globales deben utilizar sus ventajas competitivas de back office como logística, compras y administración, pero a su vez deben pensar localmente al momento de servir a sus clientes.

A continuación, nuestra entrevista con la profesora Constanza C. Bianchi, de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, de Chile, donde indica que los retailers que quieren competir con éxito en el mercado chileno deben necesariamente identificar los actores sociales relevantes y conformar sus estrategias globales a las normas institucionales que rigen el mercado local. ♦

¿Cuáles son, a su criterio, los factores clave para internacionalizar con éxito una operación de retail?

Empresas de retail de distintos rubros han incursionado en la internacionalización como una oportunidad de lograr mayor crecimiento y rentabilidad, especialmente dado que los mercados domésticos son saturados por competidores locales y extranjeros. Retailers norteamericanos, europeos y latinoamericanos han sido exitosos en este proceso de internacionalización y derivan una cantidad importante de sus ingresos de las operaciones internacionales.

Utilizando el modelo desarrollado en mi tesis doctoral, propongo que el éxito en la internacionalización de un retailer se logra cuando él tiene la capacidad de transferir y legitimizar su concepto o formato en un mercado extranjero. Se debe obtener la aprobación general por parte de actores relevantes (tales como clientes, consumidores, proveedores, empleados, gobierno, comunidad), de que la empresa es apropiada para operar en ese mercado, particularmente debido a la naturaleza social de su actividad. Para esto es fundamental que estas empresas adapten sus estructuras y prácticas a los mercados donde operan, pero cuidando de no perder su ventaja competitiva. Los ejecutivos internacionales deben estar atentos y percibir las diferencias que existen entre países, incluso los que están geográficamente muy cercanos y parecen muy similares, tales como Estados Unidos y Canadá, o bien Chile y Argentina.

¿Cuáles son las principales diferencias entre Chile y otros mercados?

A pesar de que existen instituciones universales en todos los países, la importancia atribuida a las normas institucionales varía en cada uno de ellos debido a diferencias económicas, legales, políticas, culturales y sociales. Por ejemplo, en Chile, al igual que otros países latinoamericanos, las normas

Por ejemplo, la comunidad de negocios chilena se caracteriza por tener sólidos networks sociales similares a los Kereitsu de Japón, que dificultan la acción de miembros extranjeros.

¿Podría identificar los principales errores que han cometido los retailers internacionales en Chile?

Muchos retailers son exitosos en sus propios mercados locales; sin embargo no logran tener éxito en todos los países en los que operan. Mi investigación muestra que los fracasos de los retailers en mercados internacionales tienen lugar principalmente porque estas empresas pierden de vista las diferencias y restricciones que pueden existir en un mercado extranjero, las cuales están reflejadas en las normas institucionales de cada país. El principal problema de estas empresas es que olvidan que su ventaja competitiva está desarrollada en un ambiente institucional distinto e insisten en transferir sus formatos a nuevos mercados sin modificación alguna.

Los retailers cometen varios errores en su intento de operar en forma internacional. Por ejemplo, estas empresas envían a cargo de las operaciones internacionales a ejecutivos que han sido exitosos en sus mercados de origen y generalmente tienen bastante conocimiento sobre la empresa, y quizás hablan el idioma local. Sin embargo, usualmente estos retailers cuentan con poca experiencia internacional y no conocen las características y presiones institucionales del nuevo país. Esta incapacidad de los ejecutivos a cargo de la operación extranjera de percibir, entender y considerar las diferencias y normas institucionales relevantes y adaptar apropiadamente sus prácticas y formatos afecta negativamente el desempeño de los retailers internacionales. Otro error encontrado en todos los casos estudiados es que muchos de los retailers internacionales subestiman la competencia local. Estas empresas usualmente se prepa-

mos son actores relevantes dentro de la sociedad. Estas normas reflejan los hábitos y preferencias de consumidores, actitudes de empleados, comportamiento de proveedores, características de la competencia, leyes de gobiernos, valores familiares y comportamiento relacional. Los retailers chilenos ya son considerados legítimos por la sociedad chilena.

Debido a la creciente competencia en la industria de retailing, las cadenas de retail están ofreciendo experiencias distintivas que agregan valor a la distribución de productos y servicios para lograr clientes leales. El objetivo de estas prácticas de marketing es lograr que el consumidor se sienta como un invitado en el negocio. Por ejemplo, hipermercados y supermercados como

Los ejecutivos internacionales deben estar atentos y percibir las diferencias que existen entre países, incluso los que están geográficamente muy cercanos y parecen muy similares, tales como Estados Unidos y Canadá, o bien Chile y Argentina.

¿Y sus principales debilidades?

Los retailers chilenos generalmente tienen menor capacidad económica y tecnológica que los retailers internacionales de países desarrollados. El mayor riesgo para los retailers chilenos es justamente el know-how, la fortaleza económica y la calidad de servicio con que cuentan los retailers internacionales.

¿Cree usted que hay una oportunidad de negocio para que los retailers argentinos incursionen en el mercado chileno?

El mercado de retailing chileno es tremendamente competitivo en los rubros de multitiendas, supermercados, ferreterías y farmacias, y tiene un alto nivel de calidad de servicio.

Multitiendas como Falabella, Ripley y Almacenes París cuentan con más del 40% del mercado. En el rubro supermercados, existen importantes cadenas como D&S y Jumbo.

De manera similar, Homecenter, Easy y ahora Home Store son tres exitosos retailers nacionales de mantención y reparación del hogar. Farmacias Ahumadas, Salco Brand y Cruz Verde también son tres feroces competidores de farmacias. Es muy desafiante para los retailers argentinos competir con estas empresas chilenas que ya son muy legítimas, exitosas, y todas cuentan con tarjetas de crédito corporativas para lograr la fidelización de clientes.

El intento de entrar al mercado chileno debe incluir formatos especializados que ofrezcan una ventaja competitiva a segmentos específicos de clientes.

Algunos consultores de retail están hablando de que deben generarse experiencias inolvidables dentro de los locales. ¿Podría compartir con nosotros algunos ejemplos chilenos de esta nueva tendencia?

Jumbo o Lider contratan conjuntos musicales, bailarines y payasos para atraer a los clientes los fines de semana. También cuentan con cafeterías interiores donde los consumidores pueden descansar y compartir con familiares y amistades. Las multitiendas como Falabella, Almacenes París y Ripley no se quedan atrás, ya que constantemente comunican a los consumidores lo siguiente: "lo invitamos a conocer los misterios de la India" o "venga a probar lo mejor de México". Estas campañas promocionales involucran la decoración al igual que la mercadería y los alimentos vendidos en el local. El objetivo de estas multitiendas es lograr que el consumidor se sienta como si estuviera paseando en otro país al comprar la mercadería en la tienda, y que todos los integrantes de la familia disfruten de esta actividad.*

por Fernando Doria

Bibliografía

- **McCall Morgan W. Jr., Hollenbeck**
The lessons of international experience. Developing global executives. Boston: Harvard Business Press (2002)
- **Doz Yves, Santos José, Williamson Peter**
How companies win in the knowledge economy. From global to metanational. Boston: Harvard Business Press. (2001)
- **Kawasaki**
Guy How to drive your competition crazy. Creating disruption for fun and profit. New York: Hyperion. (1995)
- **Keegan J. Warren**
Green C. Mark Principles of Global Marketing. New York: Prentice Hall. (1997)

El mercado de retailing chileno es tremendamente competitivo en los rubros de multitiendas, supermercados, ferreterías y farmacias, y tiene un alto nivel de calidad de servicio.

de familia son más relevantes que en los Estados Unidos, debido a la importancia que se le otorga y el papel que desempeña la mujer en la familia.

Estas diferencias entre países, que muchas veces son difíciles de distinguir, afectan el éxito y el desempeño de los retailers internacionales, especialmente las normas sociales que están embebidas en la sociedad en forma más profunda y que proveen fuertes barreras para los retailers internacionales.

ran estratégicamente para enfrentar a su competidor extranjero.

¿Cuáles son, a su criterio, las principales ventajas competitivas de los retailers chilenos?

Los retailers chilenos tienen una significativa ventaja sobre los retailers internacionales. Ellos ya están adaptados a las normas institucionales chilenas, ya que ellos mis-

ENTREVISTAS EXCLUSIVAS



Frederick F. Reichheld

Frederick F. Reichheld es uno de los especialistas más destacados del mundo en el estudio de los efectos de la fidelidad en las empresas. Sus puntos de vista han sido publicados en las más distinguidas revistas de negocios de los Estados Unidos. Entre sus obras figura el best seller *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Además se desempeñó como director de la destacada consultora mundial en estrategia de negocios Bain & Company.

El efecto fidelidad

La fuerza oculta para crecer en ventas y ganancias

En promedio las empresas pierden la mitad de sus clientes en cinco años, la mitad de sus empleados en cuatro y la mitad de sus inversores en tan solo un año. Frederick F. Reichheld indi-

ca que la fidelidad en los negocios es un factor clave de éxito en esta nueva economía y que estos niveles de infidelidad afectan negativamente los resultados de las empresas.

En un mundo de cambio permanente, la fidelidad constituye el factor clave de estabilidad que necesitan las empresas para ser exitosas.

La fidelidad en las empresas debe ser analizada en tres dimensiones: cliente, empleado e inversor. Las empresas que mantienen altos niveles de fidelidad en estos tres niveles generan resultados superiores.

Los clientes fieles

Imaginemos dos compañías, una cuyo porcentaje de retención de clientes es del 95% y otra cuyo porcentaje de retención de clientes es del 90%. Supongamos ahora que ambas compañías aumentan su cantidad de clientes en un 5% por año. Considerando el resto de los factores constantes, la primera empresa duplicaría su negocio en catorce años mientras que la segunda no crecería, ya que pierde clientes a la misma velocidad que los gana. Como se puede apreciar, la capacidad de elegir y mantener clientes fieles desempeña un papel destacado en el proceso de aumentar las ventas de las empresas. Pero las ventajas no terminan allí. Los clientes fieles son probablemente más rentables. Casi todos los negocios tienen que invertir dinero para atraer nuevos clientes. Muchos de estos costos son muy fáciles de identificar: publicidad dirigida a nuevos clientes, comisiones de ventas por cierre de negocios con nuevos clientes, descuentos especiales, etc. Si el cliente, luego de comprar nuestro producto o servicio, decide cambiar de marca, las ganancias generadas no serán suficientes para cubrir los costos de adquisición. Esto afecta negativamente la rentabilidad de la empresa. Veamos ahora cuáles son los factores que equilibran esta inversión.

Economías de alcance

El primer factor es la rentabilidad por la venta de otros productos a un cliente que ya ha sido adquirido. Por ejemplo, en un negocio minorista un cliente que habitualmente compra camisas decide comprar zapatos. Esta venta adicional genera economías de alcance, ya que no hay costos adicionales de adquisición del cliente. Cuanto más tiempo el cliente es fiel a nuestra marca, mayores son las posibilidades de ganar economías de alcance.

Economías de experiencia

El segundo factor que hace más rentables a los clientes fieles está relacionado con

menores costos operativos. Los clientes fieles generalmente conocen muy bien los procesos del lugar donde compran y, por lo tanto, tienden a ser más autosuficientes que los nuevos clientes requiriendo menores costos operativos para ser atendidos.

Ganancias por ampliación del portafolio de clientes

El tercer factor es que los clientes fieles generalmente recomiendan a otras personas comprar el producto que están consumiendo. Esto genera rentabilidad adicional para la organización, ya que los clientes referidos tienen un costo de adquisición muy bajo.

Ganancias por precio

Los clientes fieles generalmente están dispuestos a pagar un precio superior por ese producto que tanto les satisface.

En la búsqueda de los clientes fieles, las empresas deben recordar tres reglas básicas:

I) Algunos clientes son inherentemente leales. Ellos prefieren relaciones estables de largo plazo.

II) Algunos clientes son más rentables que otros. Ellos gastan más dinero, pagan sus cuentas más rápido y requieren de menos servicio.

III) Algunos clientes van a encontrar sus productos o servicios más valiosos que los de los competidores. Ninguna compañía puede ser la mejor para todos los clientes.

La habilidad de las organizaciones estará dada por captar los clientes pertenecientes a los grupos anteriormente mencionados. Estos clientes brindarán a la organización una rentabilidad superior.

Para medir y comparar la lealtad de los clientes, el autor propone un índice denominado the friction coefficient (el coeficiente de fricción), que describe la dificultad para hacer que un cliente cambie de marca. Un cliente que cambia de marca por una diferencia en precio de un 2% tendrá un coeficiente de fricción mucho menor que otro que, para ser sensible al precio, requiere que el competidor tenga una diferencia de precio superior al 20%. Un coeficiente de fricción más alto está directamente correlacionado con un coeficiente de fidelidad más alto. Por lo tanto, las empresas deben identificar y tentar a aquellos clientes que tienen un coeficiente de fricción alto. Los costos de adquisición de estos clientes

van a ser más significativos, pero los beneficios económicos asociados al ciclo de vida del cliente serán mayores.

Lamentablemente, la mayoría de las compañías pagan a sus vendedores por conquistar nuevos clientes sin preocuparse por sus coeficientes de fidelidad. Los vendedores, entonces, se concentran en tentar a aquellos clientes cuyos coeficientes de fricción son más bajos. Esto genera un portafolio de clientes dentro de la empresa, cuyo coeficiente de fidelidad tiende a ser bajo. Lo mismo sucede con algunas de las promociones de ventas generadas por los departamentos de marketing. Los gerentes de producto desarrollan promociones que tientan a los clientes con bajos coeficientes de fricción, haciendo que la compañía incremente su facturación ganando clientes que luego resultan tener una muy baja fidelidad.

Aunque este tipo de comportamientos en ventas y marketing es común, debe asegurarse la inversión para captar clientes con altos coeficientes de fricción y para mantener a los clientes de la empresa cada vez más fieles. El objetivo final es atraer y mantener aquellos clientes que tienen el mayor valor actual neto.

Los empleados fieles

Tener clientes fieles es crítico para el éxito de una empresa, pero resulta solamente uno de los aspectos clave. Una empresa excelente debe tener también empleados fieles. Estos, además de crear relaciones estables con los clientes, generan importantes ganancias para la empresa porque conocen a fondo su trabajo y son más eficientes. De esta manera, se ahorran, además, costos de entrenamiento y reclutamiento.

Cuando se les pregunta a los gerentes si es importante tener empleados fieles, la mayoría de ellos contesta afirmativamente. Sin embargo, muy pocos de estos gerentes están dispuestos a invertir para aumentar la fidelidad de los empleados.

El autor indica que, en promedio, un MBA de una universidad de primera línea de los Estados Unidos cambia de empleador cuatro veces en los primeros diez años de trabajo.

A continuación vamos a ver los factores que justifican, desde el punto de vista económico, crear un equipo de trabajadores fieles.

Ahorro en costos de reclutamiento

Muchos de los costos de reclutamiento son obvios: costos de entrevistas, costos de reubicación, costos de las firmas consultoras en buscar personal, etc. Si tenemos empleados que permanecen fieles a la empresa, entonces la cantidad de nuevos empleados que deben ser reclutados disminuye y, consecuentemente, se generan importantes ahorros.

Ahorro en costos de entrenamiento

Los costos de entrenar nuevos empleados generalmente son importantes. En las empresas con empleados fieles debe continuar invirtiéndose en entrenamiento aunque éste está fuertemente vinculado a mejores formas de crear valor para los clientes. Además, en las empresas con una importante plantilla de empleados fieles, ellos mismos son capaces de entrenar a los nuevos empleados generando menores costos de entrenamiento.

Ahorro por mayor eficiencia

Cuando un empleado tiene mayor experiencia en lo que realiza, su eficiencia aumenta. En general, los empleados fieles requieren menor supervisión y así también se reducen costos.

Ganancias por mejor selección de clientes

Los empleados con mayor experiencia puede identificar con mayor facilidad los mejores clientes.

Además como se genera una relación estable entre los clientes y los empleados, los clientes tienden a recomendarlos a otros potenciales clientes disminuyendo los costos de adquisición.

Ganancias por recomendaciones de los propios empleados

Los empleados fieles tienden a recomendar a sus conocidos la empresa en que trabajan. De esta manera se ganan clientes, nuevos potenciales empleados y hasta inversores.

Los inversores fieles

En 1960 las empresas cambiaban inversionistas cada, aproximadamente, siete años. Hoy lo hacen cada menos de dos años.

Estos inversores de corto plazo tienden a influir a la gerencia para que se concentren en dar ganancias inmediatas, provocando un tipo de ganancia que muchas veces erosiona los activos principales de las empresas. En general, para dar mayores resultados en un

ejercicio se recurre a recortes en la inversión publicitaria, en investigación y desarrollo, en tecnología, en entrenamiento, etc.

¿Cómo hacer para seleccionar, atraer y mantener inversores fieles? Hay cuatro maneras principales:

1. Educar a los inversores

Los inversores deben comprender la importancia de tener una financiación estable, a efectos de crear estrategias que logren captar clientes y empleados fieles. Estas estrategias redundarán en un aumento sostenible de la rentabili-

dad de las empresas.

2. Buscar inversores con coeficientes de fidelidad más altos

De la misma forma que los clientes tienen diferentes coeficientes de fidelidad, los inversores tienen diferentes coeficientes de fricción y fidelidad. Mientras que el promedio de los inversores institucionales van a cambiar de portafolio de inversiones en un 60% por año, hay inversores que va a tener las mismas inversiones por más tiempo. La clave está en buscar y atraer estos inversores

para financiar nuestras empresas.

3. Atraer a un dueño clave

Esta tercera recomendación es una extensión de la segunda. Básicamente se trata de encontrar un inversor institucional que comparta la visión y el plan estratégico de la empresa a largo plazo.

4. Financiación privada

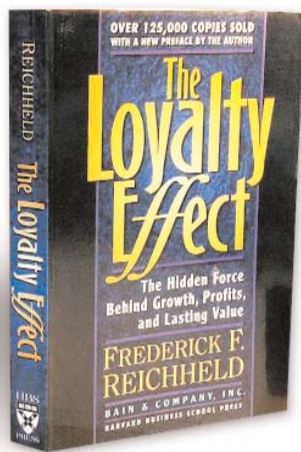
El último sistema consiste en que la financiación de la empresa sea privada. Esto libera la volatilidad de los mercados y, por consiguiente, permite que se piense más libremente en el largo plazo.

Estas cuatro recomendaciones, sumadas al efecto de medidas tales como una política de impuestos que desestime la inversión de corto plazo en el mercado accionario, podrían disminuir la volatilidad de los inversores y afectar positivamente el desempeño de las empresas. Finalmente, el autor recomienda incorporar, en el tablero de control de las empresas, medidas que permitan evaluar el estatus de la fidelidad de los consumidores, clientes e inversores. Lo que no se mide, no se puede gerenciar. ♦

En su libro *The Loyalty Effect* (El efecto del liderazgo) usted afirmó que en promedio, las corporaciones de los Estados Unidos pierden la mitad de sus clientes en cinco años, la mitad de sus empleados en cuatro años y la mitad de sus inversores en menos de un año. Explíquenos brevemente por qué es tan importante incrementar la lealtad de los empleados, clientes e inversores?

Se requiere de una muy fuerte inversión para contratar, capacitar, y desarrollar a los proveedores, empleados o inversores. Esta es una inversión que no debe desperdiciarse. Por ejemplo, si las compañías permiten que aumente la rotación de los empleados, la inversión se desperdicia. Además se genera una situación de inestabilidad que fomenta a que el capital intelectual (el único activo verdadero en la economía de hoy en día) salga de la compañía. Si analizamos el efecto fidelidad también en los clientes, vemos que existen ventajas económicas sustanciales, si ellos permanecen leales. Mientras que las ventajas económicas varían en cada industria, advertimos que pequeños aumentos de las tasas de retención, por ejemplo del 5%, pueden incrementar las ganancias desde un 25 hasta un 100%. La única manera de hacer crecer una empresa es tratando a los clien-

tes de un modo tal que regresen por más y, además, les cuenten a sus amigos de su buena experiencia con ella.



¿Cuáles deben ser los pasos que una compañía debería seguir para detectar a los buenos clientes y fomentar su lealtad?

Los buenos clientes son aquellos con los que se desarrollan relaciones rentables dentro de un lapso razonable, y que pueden ser atendidos tan bien, que se convierten en defensores de la empresa. Simplemente, lleve a cabo un sondeo de la base de sus clientes y pregúnteles si estarían dispuestos a recomendar su empresa a

un amigo o colega.

Aquellos que contesten con un grado de 9 o 10 en una escala de 10 puntos son los activos más significativos de su empresa. Estúdielos, hable con ellos y aprenda cómo construir su lealtad.

Usted también señaló que los empleados que no son leales tampoco serán capaces de construir el inventario de clientes leales que necesita la empresa para ser más rentable. ¿Qué significa esta idea?

Los empleados que tratan con los clientes son la cara de su empresa y la realidad de su marca.

Si estos empleados no creen que su compañía merezca lealtad, sus actitudes van a contagiarse a sus clientes. Además advertimos que, en la mayoría de los casos, los empleados leales son más productivos. Sus experiencias y habilidades cada vez mayores contribuyen a aumentar su productividad.

Ellos llegan a conocer mejor a los clientes, lo cual es clave para construir relaciones más fuertes con ellos.

En la Argentina, como en otros países de Latinoamérica, el desempleo es alto y los consumidores son muy sensibles al precio debido a la recesión económica. ¿Usted cree que su

consejo también es válido en este entorno económico?

La lealtad hacia los principios centrales que fortalecen buenas relaciones se torna más vital en tiempos difíciles.

Aquellas compañías que continúan tratando bien a la gente -incluso cuando no tienen que hacerlo- pasan a atraer a los mejores empleados y clientes. Son estas las que pueden sobrellevar las dificultades.

por Fernando Doria

Bibliografía

- **Reichheld F. Frederick**
The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value.(1996) Boston: Harvard Business School Press
- **Reichheld F. Frederick**
The quest for loyalty: Creating value through partnerships (1996) Boston: Harvard Business School Press
- **Reichheld F. Frederick**
Loyalty rules! How leaders build lasting relationships (2001) Boston: Harvard Business School Press

SUMARIO

Encuentre el número 10 de Management Herald el lunes 5 de mayo en los principales quioscos del país, y todos los primeros lunes de cada mes.

PROXIMA EDICIÓN...

- **Entrevista con Regis McKenna sobre su último bestseller de negocios *Total Access. Giving Customers What They Want in an Anytime, Anywhere World.***
El destacado gurú de negocios explica el nuevo e interesante papel que el marketing deberá ocupar en la nueva organización interconectada.
- **Six Sigma. Qué es y cómo se usa (Hal Plotkin)**
Este artículo de la Harvard Business Review, explica todos los secretos de este método de calidad aplicado por las corporaciones excelentes.
- **Desde México, entrevistamos al doctor José de Jesús García Vega, profesor de la Universidad de Monterrey**
Nos habla sobre el impacto del NAFTA en la economía mexicana y cómo las empresas de ese país se prepararon para ser más competitivas.
- **Caso original en Inglés de Harvard Business Review**
Comentado por destacados profesionales argentinos.
- **El índice de robustez de marca**
Por Gerardo Saporosi.
- **Caso de marketing exitoso**
- **Mc Kinsey & Company, Inc., una de las consultoras de marketing más reconocidas a nivel mundial, desarrolló un interesante artículo sobre "El enfonque en la fuerza de venta".**
Los autores Kari G. Alldredge, Tracey Griffin y Lauri Kien Kotcher analizan los resultados de una encuesta sobre empresas de consumo masivo, identificando las razones que facilitaron obtener, al mismo tiempo, mayor participación de mercado y mayor desempeño.